



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
Calidad del servicio al cliente ofrecido en juzgados Civiles de Colombia

Sonia Cortés Ligarreto

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FAEDIS

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá D.C.  
2015

# **CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE OFRECIDO EN JUZGADOS CIVILES DE COLOMBIA**

Sonia Cortés Ligarreto, Universidad Militar a distancia FAEDIS

## **RESUMEN**

*El presente documento corresponde a una indagación exploratoria, que básicamente busca recabar información, a fin de llegar a la comprobación o reprobación de las hipótesis planteadas frente a la calidad del servicio al cliente que prestan actualmente los juzgados civiles del circuito en Colombia.*

*El objetivo principal fue identificar en niveles de percepción de los usuarios del sistema judicial puntualmente de aquellos que llevan en curso procesos ejecutivos y concursales, si la calidad en el servicio al cliente hace parte de las razones por las que el aparato judicial es actualmente inoperante e ineficiente.*

*Se realizaron encuestas cerradas a los usuarios directos del sistema y algunos no usuarios para medir la percepción; de igual forma se establecieron entrevistas con cada una de las partes involucradas en el proceso de cobro judicializado y se analizaron casos reales, con lo que se concluyó principalmente que el servicio prestado no cumple con las expectativas de los usuarios.*

*Ahondado a que la administración de la justicia exige un nivel cada vez más eficiente.*

*Se realiza esta investigación motivada por la gran participación que tiene el tipo de cobro jurídico en las empresas colectoras de cartera, quienes actualmente se están exponiendo a la pérdida de su mayor activo, en razón a la lentitud del aparato judicial.*

**PALABRAS CLAVES:** investigación exploratoria, método de estudio de caso, servicio al cliente, ineficiencia judicial en juzgados civiles, colectoras de cartera, escritura creativa.

## **POOR SERVICE IN CIVIL COURTS OF COLOMBIA**

### **ABSTRACT**

*This document corresponds to an exploratory investigation, that basically collects information in order to get to the checkout or disapproval of the hypotheses against the quality of customer service currently provided by the civil courts circuit in Colombia.*

*The main objective was to identify levels, especially those that lead to ongoing business processes and bankruptcy, if the quality of customer service is part of the reason why the judiciary's system is currently inoperative and inefficient.*

*Polls closed direct users of the system some users will not be performed and to measure the perception ; likewise interviews with each of the parties involved in the process judicialized collection and real cases were analyzed , which was primarily concluded that the service does not meet the expectations of users are established .*

*Research is motivated by the type of legal collection done by companies dedicated to this activity that actually are facing loss in assets due to the slow in processes in the judicial system.*

**JEL:** A20, C00, C83, H11, K10, O10, Y40, Z0.

**KEYWORDS:** exploratory research, case study method, customer service, judicial inefficiency in civil courts, collecting portfolio, creative writing

## **INTRODUCCIÓN**

La crisis financiera que experimentó Colombia a finales del siglo XX, originada entre otros y principalmente por: el boom crediticio, el incremento de las tasas de interés, la revaluación durante casi una década y la escasa regulación del sector cooperativo e hipotecario, amenazó directamente la solvencia de la mayoría de los establecimientos crediticios.

A estas variables se sumó, la confirmación de serios problemas éticos al interior del sistema financiero, lo que se materializó con la proliferación de auto préstamos entre las entidades que conformaban los grupos financieros y los préstamos irregulares que hacían los directivos de prestigiosas entidades del mismo grupo.

Fogafin (2009), indica que la reversión del ciclo económico ocurrió en un momento en que el sistema financiero colombiano se caracterizaba por bajos niveles de capitalización y de provisiones, y por un marco de regulación y supervisión que posibilitaba que algunas entidades financieras eludieran ciertos controles legales.

Esto llevó a regulaciones cambiarias, monetarias y crediticias y también a modificaciones en la estructura del sistema financiero, incluso el gobierno nacional intervino ordenando fusiones financieras y un bailout, es decir, un rescate financiero para evitar la bancarrota de otras.

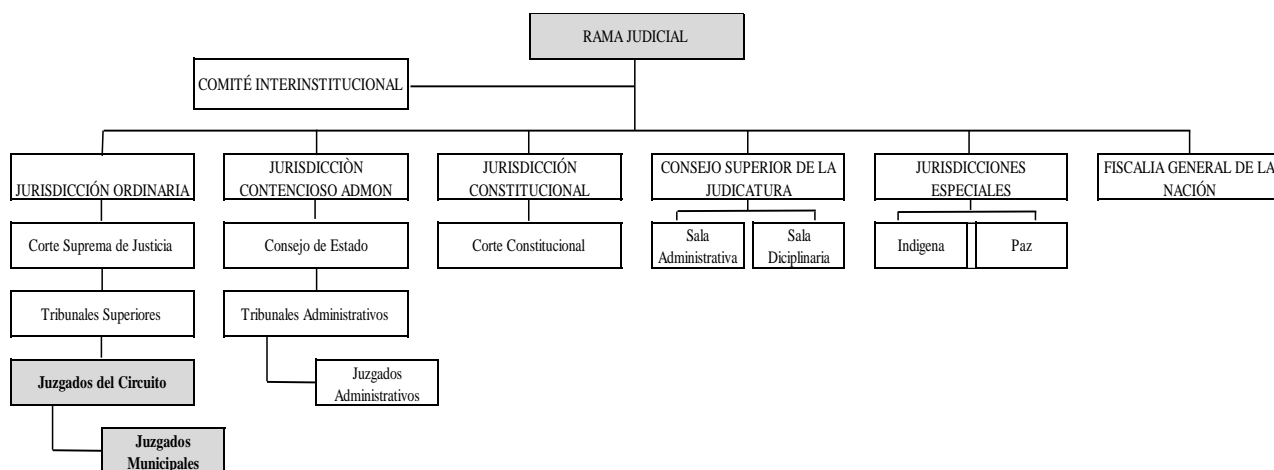
De igual forma las propias entidades financieras en busca de sanear sus cifras decidieron excluir de su balance la cartera que se encontraba con mora superior a los 90 días por temas de provisión, y fue ahí cuando se consolidaron las empresas colectoras de cartera; pues, fueron éstas quienes adquirieron los créditos “basura” para encargarse de hacer los correspondientes cobros en calidad de nuevo acreedor.

Al corresponder a cartera con alta temporalidad en el incumplimiento de las obligaciones, es necesario previa revisión de variables puntuales proceder con la judicialización en la mayoría de los casos.

Ahora bien, actualmente la actividad directiva de las empresas con funciones de colectoras de cartera, perciben como una gran barrera en la ejecución de su actividad principal, la demora de los juzgados civiles en el desarrollo de las etapas judiciales de los procesos ejecutivos, concursales y otros que impulsan como parte activa de la Litis; lo cual a efectos precisos genera pérdidas a las compañías del sector.

Por lo anterior, la indagación puntualmente se desarrolló, encaminada a determinar si la rama judicial de Colombia es inoperante, esto es partiendo del análisis del servicio al cliente que prestan los despachos judiciales quienes son los encargados de prestar el servicio directo a los usuarios. La Figura 1 muestra la posición de los juzgados objeto de análisis dentro del esquema general jurídico.

Figura 1: Organigrama Rama Judicial en Colombia



La figura muestra la participación de todos los juzgados civiles de Colombia, es decir, los de circuito, los municipales y los promiscuos; esto permite visualizar la funcionalidad general de la rama judicial, la cual constituye junto a la rama legislativa y ejecutiva una de las ramas del poder público, quién es la encargada de hacer cumplir las leyes Colombianas.

Es oportuno mencionar, que la pretensión respecto a la información obtenida en esta investigación, no es generar estrategias de solución a la ineficiencia del sistema judicial del país, sino poner en evidencia la realidad de la calidad en el servicio al cliente, por esta razón se gestionó puntualmente un proceso exploratorio.

No obstante, es recomendable con posterioridad iniciar otras investigaciones, que contemplen los hallazgos de la actual exploración, a fin de aclarar temas tales como la diferencia en percepción frente a la calidad del servicio entre los usuarios y las cifras oficiales del Estado; así como profundizar en las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas a fin de proveer conclusiones que conlleven a la alta gerencia a la toma de decisiones frente a la prestación de un servicio efectivo y eficiente.

Para el desarrollo del presente documento se aplicó el método del caso, el cual se utilizó como estructura básicamente por la flexibilidad que presenta al momento de establecer una posición de carácter cualitativo, junto al apoyo de herramientas cuantitativas, lo cual permitió una consolidación de información mayormente acertada gracias al proceso de triangulación de datos.

Frente a la formulación o definición del problema de investigación de mercados, para este caso, se derivó de la necesidad de conocer las razones que generan ineficiencia en las acciones judiciales que se ejercen frente a procesos ejecutivos que son de conocimiento de los jueces civiles promiscuos, municipales y del circuito en Colombia.

Enfocándose en las razones y/o causas, lo que permitirá conocer sus orígenes, por el fenómeno de causalidad.

El levantamiento de información busca orientar a las áreas de responsabilidad y decisión, es decir, en primera instancia, a los jueces, jurisdicción ordinaria, consejo superior de la judicatura y en general a la rama judicial, a fin de establecer futuras estrategias que permitan una planeación y ejecución a nivel directivo, en aras de optimizar el servicio prestado en cada uno de los despachos judiciales.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Se extrae de la literatura formal, que el servicio al cliente, corresponde a la forma como la entidad prestadora del servicio se comunica y relaciona con sus clientes, donde se busca otorgar al cliente la atención o producto adecuado en el momento y lugar adecuado

De acuerdo con Asset Skills (empresa Inglesa de Investigación de Mercados), corresponde a la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción.

Así las cosas, el cliente se convierte en el protagonista en la empresa prestadora del servicio, constituyéndose en: la persona más importante del negocio, en el propósito y razón de ser de la empresa y en la fuente de vida del negocio.

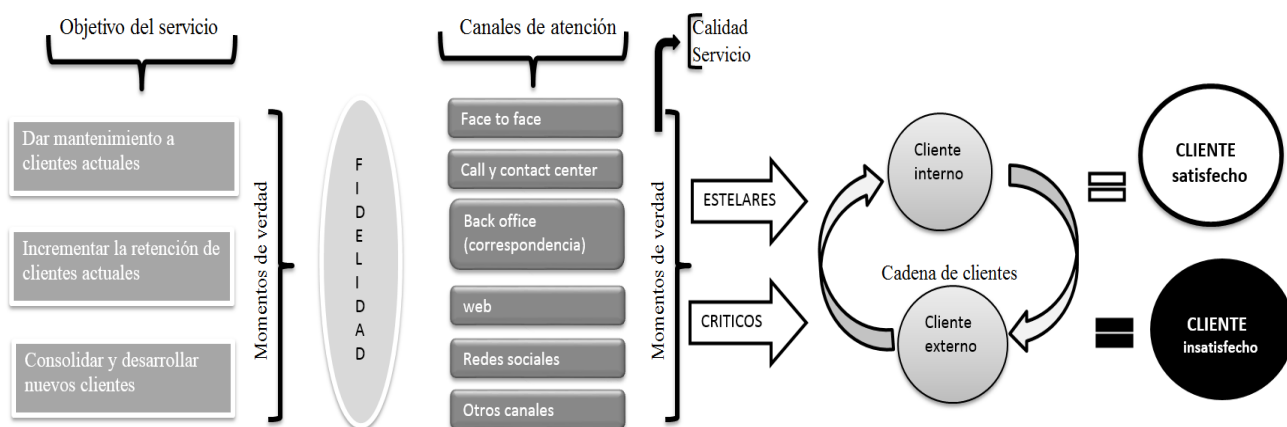
Los clientes son: internos y externos, los primeros cuentan con un buen servicio para poder otorgar un resultado del que se beneficiará el cliente externo, esta relación de clientes internos y externos se conoce como cadena de clientes.

Los clientes del actual siglo: requieren respuestas ágiles, respuestas satisfactorias, quiere sentirse respetado e importante, es más exigente, tiene mayor preparación académica y están más informado que antes, por lo tanto se debe ser más asertivo en la prestación del servicio.

La imagen del servicio está constituida por la sumatoria de los momentos de verdad que se generan con los canales de comunicación con el cliente, los cuales corresponden al resultado de una interacción entre los funcionarios, los procesos y los usuarios. Por lo tanto, se debe velar por mantener momentos estelares, los cuales responden positivamente a las necesidades y expectativas del usuario, generando una experiencia positiva.

Siempre debe existir una interrelación del servicio con la calidad como se observa en la Figura 3, pues lo indica (John Ruskin) la calidad y el servicio deben ser inseparables, la calidad nunca es un accidente siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.

Figura 2: La calidad y el servicio son inseparables

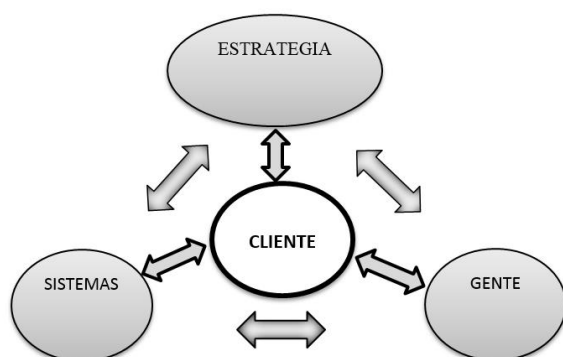


El mapa conceptual del proceso de servicio al cliente, muestra la importancia de ofrecer un servicio con calidad, esto es, en busca de satisfacer los objetivos por medio del aprovechamiento de los momentos de verdad, los cuales se presentan en cada uno de los contactos que se tiene con la cadena de clientes (interno y externo) en cualquiera de los canales de atención. Estos momentos de verdad son los que van a generar momentos estelares que conllevarán a la satisfacción del cliente o a momentos críticos que deben ser recuperados, pues de mantenerse se obtendrá un cliente insatisfecho.

Hablar de Calidad de Servicio lo define (Juran, 1999) como la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es decir, corresponde a la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio.

Es así, que se vuelve fundamental identificar las áreas críticas para que por medio de: los momentos de verdad y el triángulo del servicio que se presenta en la Figura 3, se generen triangulaciones que faciliten la estructuración de estrategias en aras de prestar un servicio con altos estándares de calidad.

Figura 3: Triángulo de servicio (Scientia Et Technica, 2006)



*La figura muestra el triángulo del servicio, donde la estrategia representa a los procesos, los sistemas a la tecnología y la gente y las personas, la interrelación efectiva de todos los elementos son los que generan una cultura de servicio, la cual se debe mantener bajo altos estándares de calidad.*

Como se observa de la triangulación y como lo mencionó Marta Fernández Barcala (2010), existe un factor básico en la construcción de estrategias y es la gente, quienes tienen una importancia más trascendente pues es quien tiene el contacto directo con el cliente.

Frente a la calidad del servicio que presta la administración de la justicia en distintos países y periodos, se tiene, que:

El instituto nacional de calidad de Uruguay (2009), evidencia en informe presentado que no existe antecedente de juzgados que desarrollen sistemas de gestión de la calidad y a la fecha de la información la región tampoco mostraba avances sobre el asunto

En evaluación de calidad de los servicios de la administración de la justicia en Madrid, publicado en revista científica de la universidad Complutense de Madrid (1999), muestra una situación muy similar a la que actualmente atraviesa Colombia, pues analizados los elementos causales de las deficiencias que generan el sistema de administración de la justicia se evidencian coincidencias, entre otras, como la falta de sistematización u organización informática plena, falta de capacitación del personal y organización.

Esto se ratifica años después, donde se encontraban represadas entre otros casi 270.000 sentencias pendientes de ejecución (Diario la ley).

Las empresas colectoras de cartera y casas de cobranzas, tienen bajo su responsabilidad mayormente la recuperación de cartera de alto riesgo de todos los sectores del país, especialmente el sector financiero; esto implica que para una labor eficaz deben realizar una gestión ágil y eficiente.

La labor de cobro se ve constantemente afectada en virtud a la judicialización de las obligaciones, esto es, para la mayoría de los casos, el inicio de procesos ejecutivos para obligaciones con mora superior a los 90

días; al respecto, la falta de resultados en la ejecución judicial ha demostrado ser un detonante, que no solamente conlleva a pérdidas económicas, sino a desgastes operativos y pérdida total del activo.

Lo anterior, puntualmente obedece a la falta de efectividad en la gestión de los despachos judiciales, pues, sus demoras excesivas, ahondadas con constantes paros judiciales y servicio negligente que en muchas oportunidades llega hasta la pérdida de los expedientes, conllevan a que no se pueda llegar a una terminación de proceso por pago, que es el ideal para los casos de recuperación de cartera.

En la literatura procesal se evidencian, procedimientos y/o etapas previamente establecidas por la ley (Sierra, 1994), donde se deducen los tiempos contemplados como prudentes y eficientes para respuestas a etapas procesales; puntualmente, el código de procedimiento civil el cuál expidió en ejercicio de las facultades extraordinarias conferidas por la ley 4ta de 1969 el presidente de la república, mediante decreto 1400 de 1970, determina entre otras: la interpretación de las normas procesales, las instancias y los términos resolutorios durante el impulso de los procesos, esto es, entrelazado con los demás códigos y con subordinación de la constitución política.

El incumplimiento de los términos establecidos legalmente, es lo que aparentemente conduce a dificultades en los resultados frente a las ejecuciones judiciales, es por esta razón, que se busca obtener información para establecer el impacto frente al servicio que prestan los juzgados civiles de Colombia.

Así las cosas, se contempló el desarrollo de procedimientos cualitativos, con el propósito de realizar mediciones en relación con la información levantada y con la documentación formal, que a término de Entidades de regulación y control se conservan.

Ahora bien, contemplando la revisión literaria y en virtud a que la hipótesis forma parte integral del enfoque del problema, ésta fue formulada con base en la pregunta establecida para el desarrollo de la investigación planteada, así:

Como los recursos físicos, humanos y tecnológicos con los que disponen los despachos judiciales, son insuficientes, se presenta incumplimiento en los tiempos de respuesta a las etapas procesales establecidos en la normatividad y legislación, y como resultado se evidencia un servicio de atención al cliente ineficiente e insuficiente; ahondado en una cultura de dadivas, que justifican algunos de los empleados de la rama en la inequidad salarial.

## **METODOLOGÍA:**

Se estableció para el desarrollo de la investigación, el método de estudio del caso, donde se define la pregunta y se identifica el problema de investigación de mercados y administrativo, esto con el fin de generar hipótesis, que permitan realizar las etapas de análisis inductivo de información cualitativa a fin de concluir con la elaboración de una tesis o conclusiones.

En cuanto a la interpretación de los elementos cuantitativos y cualitativos, se hizo uso de la estadística descriptiva con aplicaciones inferenciales, tales como la elaboración de tablas de contingencia o cruzadas y la tabulación cruzada con frecuencias porcentuales, esto conforme a las variables y su combinación o el cruce de sus categorías.

De igual manera se usaron características en: razones, proporciones y tasas, obteniendo así, la triangulación de datos e investigaciones.

Este análisis de información se realizó con: la recolección de datos, recuento, presentación, descripción y análisis para conclusión.

Surtido lo anterior, se procedió con la socialización para continuar con la fase de justificación y conclusiones donde se busca como objetivo principal el identificar claramente cuáles son las razones que hacen que el aparato judicial sea inoperante.

El paso a paso de la metodología que se estructuró, es el que se muestra en la Figura 4.

Una vez definido el problema, se procedió con el desarrollo del problema de investigación de mercados, el cual generó elementos importantes para que en una nueva investigación se resuelva de fondo el problema administrativo.

Se establecieron hipótesis que permitieron el desarrollo de la investigación para su comprobación o reprobación.

Recolección de datos: en esta fase se obtuvo información cualitativa, generando variables para la medición, por medio de: encuestas con preguntas cerradas, entrevistas con preguntas específicas-abiertas, consulta de información formal de entidades especializadas, consulta información internet, observación directa y entrevistas estructuradas a los consumidores directos.

El efectuar muestreos es lo que permitió generalizar resultados acerca de las percepciones de un grupo de personas utilizando una minoría o muestra del mismo.

Recuento: en esta fase se contempló: la revisión, clasificación y cómputo numérico de la información recolectada, generándose una tabulación de la información para proceder con la presentación.

Descripción: se sometieron los datos a una estructura cuantitativa básica (razones, proporciones, promedios).

Presentación: con el propósito de presentar los resultados de las encuestas, en esta fase se elaboraron los cuadros, gráficas y las tablas, lo cual permitió realizar una descripción del caso para su análisis.

Análisis: se procedió a realizar la verificación a partir de la hipótesis general de la investigación, por medio de la revisión y socialización de los resultados hallados.

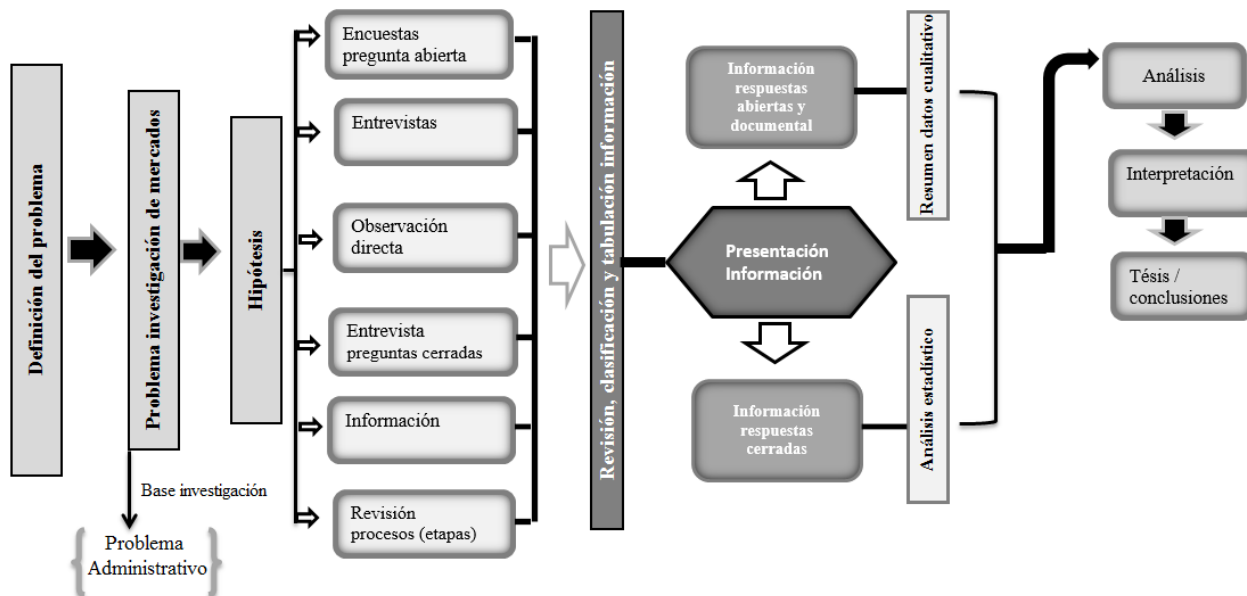
Interpretación: una vez realizado el análisis inductivo de los datos, se generó la parte deductiva de los mismos, en interpretación a la causalidad de la información recolectada.

Elaboración de la tesis: se concretaron conclusiones, que constituirán la base para una nueva investigación de profundidad.

Es preciso reiterar, que los resultados de esta investigación, se espera sean utilizados como base para futuras investigaciones frente al tema que puntualmente acá se está tratando, pues el actual documento, pese a estar debidamente documentado tiene como única finalidad el determinar la percepción de los usuarios del sistema judicial frente al servicio al cliente que están recibiendo.



Figura 4: Metodología de la investigación



Se muestra en el mapa conceptual, el método de investigación seleccionado, correspondiente al método de estudio del caso, donde se define la pregunta y se identifica el problema de investigación de mercados y administrativo, esto con el fin de generar hipótesis, que permitan realizar las etapas de análisis inductivo de información cualitativa a fin de concluir con la elaboración de una tesis o conclusiones.

## RESULTADOS:

Luego de la revisión literaria, ajustados a la metodología descrita y tras haber determinado puntualmente que la incógnita a resolver es la de determinar la calidad de servicio al cliente que presentan los juzgados civiles de Colombia, se puntualizaron:

Como efecto de la encuesta con preguntas cerradas (anexo A), realizadas en su mayoría a los usuarios directos del sistema, es decir, a profesionales en derecho y sus dependientes, quienes representan a entidades financieras, casas de cobranzas o colectores de cartera, también se extendió en menor proporción a funcionarios de despachos judiciales y previo desarrollo de la tabulación (anexo B) se concluyeron los siguientes aspectos:

El 63% de los encuestados son usuarios del sistema lo que permite deducir que el nivel de percepción que resulte de las encuestas es muy ajustado a la realidad.

De los 22 usuarios del sistema; el 64% de los encuestados pertenecen al extremo activo de la Litis, el 27% al extremo pasivo y 9% son parte del sistema.

La parte activa y pasiva de la Litis, quienes constituyen como parte de servicio al cliente al usuario, representan el 91% de los encuestados.

En términos absolutos el 75% de los encuestados se encuentran insatisfechos con el servicio que prestan los despachos judiciales, y el restante, es decir, el 25% si se encuentran satisfechos, el detalle comprimido se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1: Detalle nivel de satisfacción al cliente

Componentes a evaluar	Satisfecho		Insatisfecho	
	Muy	Medio	Muy	Medio
atención y/o servicio al cliente	0	4	7	11
Presentación del juzgado	0	5	7	10
Presentación del personal	0	12	3	7
Amabilidad del personal	0	3	6	13
Efectividad del sistema de consulta	0	7	4	11
Tiempos de respuesta	0	2	6	14

*Se muestra en la tabla cruzada el detalle del nivel de satisfacción que perciben los usuarios del sistema judicial, por medio de la cuantificación de la evaluación cualitativa en dos niveles básicos que son: satisfecho o insatisfecho y a su vez se generan subniveles que permiten dar mayor peso en cuanto a los niveles principales, sobre esto se observa claramente que quienes consideran un servicio con el que se sienten satisfechos no están muy seguros de esta clasificación, es decir, no lo hacen calificar de forma determinante.*

Ahora bien, como se observa en la Tabla 2, frente a los encuestados que no son usuarios directos del sistema el 92% perciben negativamente el servicio que prestan los despachos judiciales.

Tabla 2: Percepción del servicio al cliente de los no usuarios

<b>positiva:</b>		<b>negativa:</b>		No tiene ninguna percepción
excelente servicio	Servicio satisfactorio	Servicio deficiente	servicio pésimo	
0	1	9	3	0

*Se observa en la tabla los resultados de la percepción de los no usuarios que participaron en la encuesta, en los subniveles se puede observar que la tendencia a calificar el servicio de forma positiva es mínima, pues tal solo el 8% considero un servicio satisfactorio, los demás y en virtud a los dos subniveles calificaron la percepción frente al servicio que prestan como algo negativo, es importante resaltar en dos de las encuestas se destacó la imagen negativa que generan los despachos judiciales en virtud a las frecuentes participaciones en paros judiciales.*

Finalmente y frente a la normatividad de descongestión, el 91% de los usuarios del sistema encuestados, considera que el actual programa de descongestión judicial no ha funcionado. Esto quiere decir, que a consideración de los usuarios del sistema, las medidas adoptadas por el gobierno nacional no han contribuido de forma positiva a mejorar la calidad y nivel de servicio ofrecido.

De otro lado, Tomando en cuenta que los usuarios del sistema pueden aportar información más ajustada a la realidad frente a los cuestionamientos planteados, se realizó una tabulación de las encuestas presentadas, por usuario y no usuario (Anexo C), de cuya calificación se determinó principalmente, que el nivel de percepción (no usuarios) es justo o ajustado en términos porcentuales frente a la calificación de los usuarios del sistema, es decir, la percepción se ajusta a la realidad.

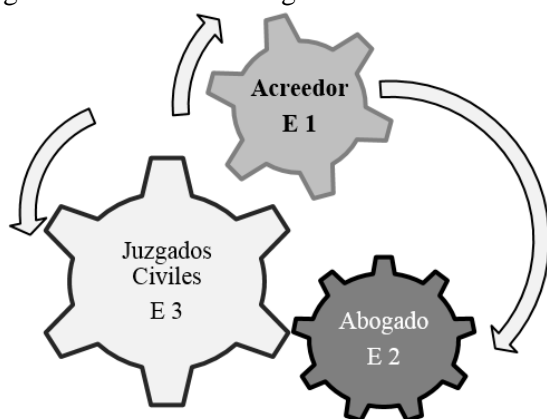
Una vez finalizadas las encuestas escritas-cerradas, se procedió a realizar entrevista a cada una de las partes que conforman el ciclo básico de cobro judicial (Figura 5), así:

Christian Vargas, abogado encargado del seguimiento de cobro de cartera de la Entidad financiera BanEstado en liquidación. (Encuestado #1, acreedor)

Juan Carlos Díaz, dependiente judicial de abogados externos especialistas en cobro de cartera para el sector financiero y estatal. (Encuestado #2, abogado externo)

Es supernumerario en juzgados civiles de Bogotá, se desempeña en diferentes cargos en los despachos judiciales. (Encuestado #3, juzgado)

Figura 5: Ciclo básico de gestores del cobro judicial



La figura muestra los componentes que gestionan el cobro judicial, en primera instancia se encuentra el originador del crédito o acreedor quién debe entregar para judicializar la obligación que será objeto de cobro a un abogado sea interno o externo o representante de una casa de cobranzas; este procede con el inicio del proceso jurídico ante el despacho civil que le corresponda por reparto y acá el juzgado por solicitud del apoderado es quien debe ejecutar conforme a la ley el cobro de la obligación, obteniéndose un recaudo que será el recaudo que recupera el acreedor, cerrándose o iniciándose nuevamente el ciclo.

En relación a la puntualización de las respuestas entregadas por los entrevistados y una vez generadas las calificaciones de valor (Anexo D), como se observa en la Tabla 3, se identifica una percepción negativa frente a los interrogantes.

Tabla 3: Percepción frente a elementos del servicio, por gestores del cobro

Nivel de percepción:	Positiva	Negativa	Tal vez Positiva	Tal vez Negativa	Totales:
Frente al servicio al cliente	0	2	0	1	3
Frente a los recursos físicos y humanos con los que disponen	0	2	1	0	3
Frente a la tecnología ofrecida al cliente	0	1	2	0	3
Frente a la calidad y efectividad respecto a las respuestas en etapas procesales	0	3	0	0	3
Frente a la carga laboral en juzgados	0	2	1	0	3
Frente a pago de dadivas	0	3	0	0	3
<b>Totales:</b>	0	13	4	1	18

Se muestra la clasificación de resultados respecto a las respuestas entregadas en las tres encuestas personales realizadas a los gestores del cobro jurídico, el nivel de percepción se evalúa bajo la calificación de elementos que hacen eficiente un sistema de servicio judicial. Se evidencia la mayor concentración de respuesta en la calificación negativa.

Frente a la observación directa, la cual se ejecutó puntualmente mediante la revisión de dos procesos ejecutivos entregados al azar por cuenta de un acreedor financiero, sobre los que se mantiene reserva del número de proceso, a fin de proteger a las partes del mismo; así las cosas, se denominarán como: proceso 1 y proceso 2.

El proceso 1: Corresponde a un proceso ejecutivo hipotecario que se inició en el juzgado 33 civil del circuito de Bogotá en junio del año 2000; al respecto y sin ir al detalle de las actuaciones procesales se resalta que:

Para el año 2006, contaba con sentencia favorable y la ejecución de la garantía se encontraba en etapa final, es decir, contaba con avalúo. Hasta esta etapa podemos deducir que las actuaciones del despacho fueron bastante demoradas en su ejecución, pues no se evidenció alegato alguno por parte de los demandados y el impulsor del mismo se mantuvo siempre atento a las etapas surtidas; es decir, el juzgado debió tardar un tiempo estimado según la normatividad vigente para esa fecha aproximadamente de un año y medio como máximo, no obstante, duro seis años.

Ahora bien, en el año 2006 el deudor se declaró ilíquido, motivo por el cual el proceso pasó a ser inactivo en virtud al inicio del proceso concursal; a los dos años el juzgado de conocimiento del proceso concursal por asunto que no viene al caso puntualizar, pues el análisis se realiza únicamente por el proceso ejecutivo, se ordenó la terminación del mismo y estimo dejar nuevamente a disposición del juzgado 33 civil del circuito el inmueble entregado en garantía, para tal efecto remitió el auto de conocimiento en febrero de 2007.

Ocho años después, el juzgado 33 civil del circuito aún no encuentra el auto de remisión del proceso, para poder dar continuidad a las etapas procesales faltantes, esto a pesar, que el acreedor le ha allegado el auto donde consta el recibido, sin embargo, el juzgado 33 civil del circuito menciona que el proceso fue enviado a un juzgado de descongestión, quien informa a su vez que este fue trasladado a un despacho de ejecución, estos dos últimos informan que el juzgado 33 civil del circuito no les entregó dicho auto.

Diagnóstico proceso 1: Es evidente que la gestión a las actuaciones procesales han sido manejadas por fuera de los términos legales establecidos, ahondada la situación de demora con la pérdida del auto que permite impulsar las actuaciones procesales, situación sobre la que el juzgado no asume ninguna responsabilidad y según el acreedor que presentó este caso como ejemplo, no se evidencia ningún tipo de interés en colaborar con el caso.

El proceso 2: Corresponde a un proceso ejecutivo Singular, que se instauró en el juzgado 39 civil municipal de Bogotá, este proceso se inició en marzo de 2012 y a febrero de 2015 se encontraba en despacho del juez para resolver frente a la sentencia, es decir, tres años para resolver frente a un caso cuyo término debía ser la tercera parte, es decir, un año aproximadamente.

Frente a este caso el acreedor manifiesta que tampoco se presentaron alegatos que pudieran dilatar en el tiempo el proceso.

Diagnostico proceso 2: Las actuaciones procesales han sido manejadas por fuera de términos, preocupando que el retraso no es de días, sino de años.

Finalmente, y tras haber realizado: encuestas a usuarios del sistema; encuestas a no usuarios; entrevista a las partes del ciclo de cobro por vía judicial y observación directa, se procede con la revisión de información formal emitida por el Consejo Superior de la Judicatura.

Es importante destacar, que la fuente de información formal frente al funcionamiento y gestión de los juzgados en comento, es el Consejo Superior de La Judicatura y mediante acuerdo PSAA14-10247 "Por el

cual se reglamenta un procedimiento, mediante la definición de un protocolo para realizar el estudio, aprobación, diagramación y puesta en marcha de los ajustes en los formularios de recolección de información estadística en el Sistema de Información Estadística de la Rama Judicial – SIERJU”; así las cosas la fuente de información generada por la rama judicial será por intermedio de su aplicativo SIERJU (sistema de información estadística de la rama judicial).

Para iniciar este análisis de información para determinar resultados es importante resaltar que la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, estimó que se logrará llevar un mejor servicio, posterior, entre otros, a la implementación de la oralidad, pues esto permitirá reducir sustancialmente los tiempos de respuesta en general.

CSJ (2012). *Boletín estadístico* ISSN: 2011-8937, Bogotá; “Teniendo en cuenta la ley 906 de 2004, la ley 1149 de 2007, la ley 1395 de 2010 (art.44), el acuerdo 1856 de junio de 2003, la Sala Superior del Consejo Superior de la Judicatura ha establecido la gradualidad e implementación de la oralidad a través de seis fases”, tal y como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: Implementación del sistema de oralidad judicial

<b>Distritos Incorporador</b>				
Fases	Nombres	Cantidad	Normatividad	Fecha
IA	Florencia, Manizales y Montería	3	Dt 157, aprobado en sesión de sala del 7 de septiembre de 2011	Octubre 1 de 2011
IB	Archipiélago de San Andrés Islas, San Gil y Valledupar	3	Acuerdo PSAA12	Febrero 1 de 2012
FASE II	Armenia, Santa Ros de Viterbo, Tunja, Pamplona, Medellín (familia)	5	Acuerdo PSAA12-9618 del 25 de julio de 2012	Noviembre 1 de 2012
FASE III	Bucaramanga, Arauca, Cúcuta, Popayán, Pasto y Barranquilla	6		Abril 1 de 2013
FASE IV	Rioacha, Cali, Santa Marta, Antioquia, Cundinamarca	5		Julio 1 de 2013
FASE V	Bogotá (familia), Ibagué, Mocoa, Neiva, Cartagena, Pereira y Quibdó	7		Octubre 1 de 2013
FASE VI	Buga, sincelejo, Villavicencio, Yopal, Bogotá (civil) Medellín (civil)	6		Diciembre 1 de 2013

*Se muestran las seis fases objeto de implementación a fin de iniciar la oralidad en los juzgados civiles de Colombia, la idea de esta implementación es la de contribuir con la descongestión judicial, no obstante, estas fases conforme a las fechas establecidas de acuerdo a la normatividad no fueron cumplidas.*

Sobre el avance mencionado respecto al inicio de la oralidad, no hay evidencia a los ojos de los usuarios respecto al cumplimiento de la fecha establecida para cada Distrito, por lo tanto, no es posible hacer una medición de su implementación, pues apenas y en plan piloto, se encuentran contados despachos judiciales bajo el sistema de oralidad.

De otro lado y en cumplimiento a lo determinado en ley 1285 de 2000, la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, expidió el plan de descongestión 2012- PND2012 en sesión de noviembre 23 de 2011.

Esta medida busca superar los problemas de descongestión por medio de la reducción en el inventario de procesos y la reducción en la tasa de procesos que no son objeto de impulso procesal por parte de los funcionarios judiciales por estar atentos a actuaciones de las partes.

Sobre el asunto y de acuerdo al Boletín Estadístico #ISSN-2011 89 37 de la Sala Administrativa del

Consejo Superior de la Judicatura, se crearon según información a corte del primer semestre del año 2012 8.170 cargos por un valor de \$423.359.250.352.

El plan nacional de descongestión busca poner en términos puntuales la justicia a día, esto quiere decir, que la meta propuesta por la Rama Judicial es la de mantener cargas en cada uno de los juzgados que puedan ser atendidas conforme a su capacidad instalada.

Dentro del plan Nacional de Descongestión y conforme a la implementación de las medidas transitorias, medidas permanentes y gastos generales se generó inversión por la jurisdicción ordinaria la suma de \$236.948.102,936, como se muestra en detalle en la Tabla 5.

Tabla 5: Inversión en la jurisdicción ordinaria

Despacho	Total cargos	Inversión
Altas Cortes	450	42.251.557.470
<b>Jurisdicción ordinaria</b>	<b>4664</b>	<b>236.948.102.936</b>
Jurisdicción contencioso administrativo	2781	132.208.969.609
Consejo Seccional	269	11.686.894.928
Dirección Seccional	6	263.725.409
<b>Total</b>	<b>8.170</b>	<b>423.359.250.352</b>

*Se muestra el detalle la inversión que generó la jurisdicción ordinaria de donde son de dependencia los juzgados civiles, esto es dentro del marco del plan nacional de descongestión judicial el cual busca implementar medidas permanentes y transitorias, en aras de lograr llegar al punto de equilibrio en atención a procesos jurídicos.*

El plan Nacional de Descongestión, va enfocado no solamente a la creación de despachos de descongestión, sino también busca fortalecer la planta de personal de los despachos permanentes y por lo tanto consideran para la metodología de cálculo de los indicadores básicos el movimiento de procesos, es decir, ingresos y egresos efectivos para determinar el inventario.

Así las cosas, y considerando el periodo: finales 2011 y mediados 2012, se han reducido los inventarios finales de los despachos permanentes en un 14%, esto es, contemplando los diferentes despachos tal y como se evidencia en la Tabla 6.

Tabla 6: Resultados de la descongestión judicial, inventarios

Tipo de Inventario	2011 (noviembre)	% Participación	2012 (julio)	% Participación	% de reducción de procesos frente al año anterior
Final con trámite	1.686.881	68%	1.517.202	71%	-10%
Final sin trámite	804.833	32%	613.315	29%	-24%
<b>Total % reducción procesos frente a periodo anterior:</b>					<b>-14%</b>

*Se muestran los resultados que la Rama Judicial ha logrado establecer como efectivos, donde se evidencia para procesos con trámite una reducción del 10% frente al semestre inmediatamente anterior, de igual forma se evidencia que de los procesos que no contaban con trámite se logró un incremento de efectividad en atención del 24%.*

Frente a la situación actual (cierre año 2014), El Consejo Superior de la Judicatura, sala administrativa por intermedio de la unidad de desarrollo y análisis estadístico, entrega cifras consolidadas por jurisdicción (Anexo E) donde contemplan los ingresos y egresos de procesos.

Al respecto las cifras presentadas presentan una efectividad según entradas y salidas de despacho, muestran una efectividad del 87.10% en juzgados civiles del circuito y del 72,60% juzgados civiles municipales.

Adicional a lo anterior, la rama judicial tiene actualmente en desarrollo el plan estratégico tecnológico, esto es como parte integral del plan sectorial de desarrollo del sistema judicial, donde se buscan desarrollar los criterios de eficacia, eficiencia, oportunidad, accesibilidad, equidad, autonomía e independencia; como plan a resaltar se encuentra el e-justicia, donde se pretende brindar al cliente o ciudadano la posibilidad de realizar trámites en línea.

Para este desarrollo es necesario garantizar la interactividad, es decir, la conexión entre todos los juzgados y la seguridad al ciudadano.

## **CONCLUSIONES:**

Conforme a los resultados expuestos, los cuales fueron obtenidos previa consulta realizada en: encuestas, entrevistas, observación directa y documentación oficial del ente regulador de los juzgados civiles, se comprobó que la percepción de los usuarios e incluso no usuarios del sistema judiciales es negativa frente a la calidad del servicio al cliente que ofrecen.

Lo anterior mayormente por el incumplimiento frente a los tiempos de respuesta que otorgan los juzgados civiles y que pese a la implementación del plan de descongestión, la actual carga laboral es mayor a la capacidad instalada.

Ahora bien, puntualmente frente a la calidad de servicio al cliente que presentan los despachos judiciales, es importante mencionar que el artículo 4to de la ley 270 de 1996, modificada por la ley 1285 de 2009 establece que la administración de justicia, debe ser: pronta, cumplida y eficaz en la solución de fondo de los asuntos que se sometan a su conocimiento, en este sentido, la calidad de servicio que ofrecen debe ser una prioridad para la rama judicial.

Pese a los esfuerzos realizados por la sala administrativa del consejo superior de la judicatura, esto es, respecto al plan nacional de descongestión y a la implementación del sistema de oralidad en la jurisdicción ordinaria, son impulsos valerosos, no obstante, se confirma una gran descompensación entre la planeación y la ejecución y esto es lo que mantiene una percepción negativa en los usuarios y no usuarios del sistema frente al servicio que prestan.

## **Limitaciones**

Por corresponder a un proceso exploratorio, y en virtud a que la principal limitación de esta investigación es que se centra solo en la perspectiva del usuario sin analizar el punto de vista del prestador del servicio se hace necesario iniciar otra investigación que no sólo mida la percepción desde la óptica del usuario, sino del prestador de servicio con quién en la actual indagación se observaron restricciones en la obtención de información formal, pues resulto siendo insuficiente y desactualizada.

## **Recomendaciones:**

Como se mencionó en las limitaciones, se hace necesaria una nueva investigación que puede llegar a aportar elementos específicos y comprobados que finalmente serán la contribución para una investigación que busque establecer estrategias y soluciones a fin de llegar a un servicio eficiente sostenible, flexible y duradero en los juzgados civiles de Colombia. La manera de aumentar la exactitud de las conclusiones de las encuestas es aumentar el tamaño de la muestra. Con aumentar el tamaño de la muestra se pueden fijar unos márgenes más estrechos para los porcentajes de la muestra, mientras se mantiene el mismo nivel de confianza.

Se recomienda, para la generación del plan estratégico realizar un diagnóstico bajo el modelo matricial, contemplando especialmente el análisis de los cuadrantes en su factor interno MEFI y el externo MEFE, pues estos referenciarán los análisis horizontales y verticales lo que facilita el planteamiento de estrategias frente al servicio al cliente.

Para finalizar, es importante generar los factores causales de las deficiencias que se presentan, pues el poder judicial debe caracterizarse por los resultados que se obtienen en lo que respecta a la calidad de su servicio; ello independientemente de las soluciones jurídicas que deban darse a la ciudadanía frente a conflictos específicos (Instituto Nacional de Calidad de Uruguay, 2009)



## ANEXOS:

### Anexo A:

Modelo encuesta de preguntas cerradas:

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CON FINES ACADÉMICOS				
Auditoría servicio al cliente				
Juzgados Civiles de Bogotá				
<b>1. Es usted usuario del sistema judicial, específicamente en los juzgados civiles?</b>				
SI: <input type="text"/> Continúe con la pregunta 2				
NO: <input type="text"/> Continúe con la pregunta 4 y finalice Gracias				
<b>2. En que calidad es usuario:</b>				
Activa: <input type="text"/>				
Pasiva: <input type="text"/>				
Prestador del servicio: <input type="text"/>				
Auxiliar de justicia adscrito al csj: <input type="text"/>				
<b>3. Califique el nivel de satisfacción, que le brindan en los despachos judiciales:</b>				
<b>Aspectos</b>	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Atención y/o servicio al cliente:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Presentación del juzgado:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Presentación del personal:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Amabilidad del personal:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Efectividad del sistema de consulta:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiempos de respuesta:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Continúe con la pregunta 5</i>				
<b>4. Que percepción tiene, por comentarios y/o noticias de la calidad del servicio que prestan los despachos judiciales?</b>				
Excelente servicio: <input type="text"/>				
Servicio satisfactorio: <input type="text"/>				
Servicio deficiente: <input type="text"/>				
Servicio pésimo: <input type="text"/>				
No tiene ninguna percepción: <input type="text"/>				
<b>5. Considera que la normatividad de descongestión, ha mejorado la calidad del servicio?</b>				
SI <input type="text"/> aclarar el aspecto que se mejoró, en observaciones				
NO <input type="text"/>				
Observaciones:				
<hr/>				
GRACIAS				
Nombre del	Profesion u oficio:	Ciudad:	correo electrónico:	
constituyen un soporte de la investigación académica.				

## Anexo B: (preguntas 1 y 2)

### Tabulación encuestas por preguntas:

1. ¿Es usted usuario del sistema judicial, específicamente en los juzgados civiles?

Encuestado			
Nº	Nombre	SI	NO
1	Cristian Felipe Orjuela S.	x	
2	Carmenza Niño	x	
3	Marisol Mayorga	x	
4	Edgar Fernando Chaparro	x	
5	Laura Jamala	x	
6	Diego M. Torres	x	
7	Igor Peña	x	
8	Victor A. Gómez	x	
9	William Velasco	x	
10	Henry Martinez	x	
11	Yuli Pérez	x	
12	Yute Cespedes	x	
13	Diana Alarcón	x	
14	Wilson Velasco	x	
15	Luz Angela Agudelo	x	
16	Natalia Bolivar Correa	x	
17	Edimer Esneyder Franco Martínez	x	
18	Sandra Merchán	x	
19	Inés Mendez	x	
20	Maria Fernanda Peña		x
21	Manuel Acevedo M.		x
22	Daniela Barrera		x
23	Anggie Marcela Garzón		x
24	Fredy L. Mora		x
25	Carlos Vega	x	
26	Felipe villegas M	x	
27	Lucia Arevalo		x
28	Edilberto Figueroa	x	
29	Wilson Arévalo Sánchez		x
30	Natalia delgado		x
31	Mónica López		x
32	Johanna Poveda		x
33	Laura López		x
34	Laura Lozano R.		x
35	Diana Salinas		x

2. ¿En que calidad de usuario?

Encuestado					
Nº	Nombre	Activa	Pasiva	Prestador de servicio	Aux. de justicia adscrito al csj
1	Cristian Felipe Orjuela S.	X			
2	Carmenza Niño	X			
3	Marisol Mayorga		X		
4	Edgar Fernando Chaparro		X		
5	Laura Jamala		X		
6	Diego M. Torres	X			
7	Igor Peña		X		
8	Victor A. Gómez	X			
9	William Velasco	X			
10	Henry Martinez			X	
11	Yuli Pérez	X			
12	Yute Cespedes	X			
13	Diana Alarcón	X			
14	Wilson Velasco	X			
15	Luz Angela Agudelo	X			
16	Natalia Bolivar Correa		X		
17	Edimer Esneyder Franco Martínez	X			
18	Sandra Merchán		X		
19	Inés Mendez	X			
20	Maria Alejandra Peña	n/a	n/a	n/a	n/a
21	Manuel Acevedo M.	n/a	n/a	n/a	n/a
22	Daniela Barrera	n/a	n/a	n/a	n/a
23	Anggie Marcela Garzón	n/a	n/a	n/a	n/a
24	Fredy L. Mora	n/a	n/a	n/a	n/a
25	Carlos Vega	X			
26	Felipe villegas M	X			
27	Lucia Arevalo	n/a	n/a	n/a	n/a
28	Edilberto Figueroa				x
29	Wilson Arévalo Sánchez	n/a	n/a	n/a	n/a
30	Natalia delgado	n/a	n/a	n/a	n/a
31	Mónica López	n/a	n/a	n/a	n/a
32	Johanna Poveda	n/a	n/a	n/a	n/a
33	Laura López	n/a	n/a	n/a	n/a
34	Laura Lozano R.	n/a	n/a	n/a	n/a
35	Diana Salinas	n/a	n/a	n/a	n/a

CSJ: Consejo Superior de la judicatura

n/a: Por no ser usuarios directos del sistema

Anexo B: (pregunta 3)

Tabulación encuestas por preguntas:

3. Califique el nivel de satisfacción, que le brindan en los despachos judiciales:

Encuestado					
N°	Nombre	atención y/o servicio al cliente	Presentación del juzgado	Presentación del personal	Tiempos de respuesta
1	Cristian Felipe Orjuela S.	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho
2	Carmenza Niño	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho
3	Marisol Mayorga	satisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho	satisfecho
4	Edgar Fernando Chaparro	satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	insatisfecho
5	Laura Jamala	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Satisfecho	insatisfecho
6	Diego M. Torres	Muy insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho
7	Igor Peña	satisfecho	Insatisfecho	satisfecho	Insatisfecho
8	Victor A. Gómez	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	satisfecho
9	William Velasco	Insatisfecho	satisfecho	satisfecho	Insatisfecho
10	Henry Martinez	satisfecho	satisfecho	satisfecho	Insatisfecho
11	Yuli Pérez	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho
12	Yute Cespedes	insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho
13	Diana Alarcón	Muy insatisfecho	insatisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho
14	Wilson Velasco	insatisfecho	satisfecho	satisfecho	insatisfecho
15	Luz Angela Agudelo	insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	insatisfecho
16	Natalia Bolivar Correa	Muy insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	Muy insatisfecho
17	Edimer Esneyder Franco Martínez	insatisfecho	satisfecho	insatisfecho	insatisfecho
18	Sandra Merchán	insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	Muy insatisfecho
19	Inés Mendez	insatisfecho	satisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho
20	Maria Fernanda Peña	n/a	n/a	n/a	n/a
21	Manuel Acevedo M.	n/a	n/a	n/a	n/a
22	Daniela Barrera	n/a	n/a	n/a	n/a
23	Anggie Marcela Garzón	n/a	n/a	n/a	n/a
24	Fredy L. Mora	n/a	n/a	n/a	n/a
25	Carlos Vega	insatisfecho	insatisfecho	Satisfecho	insatisfecho
26	Felipe villegas M	insatisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho
27	Lucia Arevalo	n/a	n/a	n/a	n/a
28	Edilberto Figueroa	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho
29	Wilson Arévalo Sánchez	n/a	n/a	n/a	n/a
30	Natalia delgado	n/a	n/a	n/a	n/a
31	Mónica López	n/a	n/a	n/a	n/a
32	Johanna Poveda	n/a	n/a	n/a	n/a
33	Laura López	n/a	n/a	n/a	n/a
34	Laura Lozano R.	n/a	n/a	n/a	n/a
35	Diana Salinas	n/a	n/a	n/a	n/a

n/a: Por no ser usuarios directos del sistema

## Anexo B: (preguntas 4 y 5)

### Tabulación encuestas por preguntas:

4. ¿Qué percepción tiene, por comentarios y/o noticias de la calidad y el servicio que prestan los despachos judiciales?

Encuestado				
Nº	Nombre	excelente servicio	Servicio satisfactorio	Servicio deficiente
1	Cristian Felipe Orjuela S.	n/a	n/a	n/a
2	Carmenza Niño	n/a	n/a	n/a
3	Marisol Mayorga	n/a	n/a	n/a
4	Edgar Fernando Chaparro	n/a	n/a	n/a
5	Laura Jamala	n/a	n/a	n/a
6	Diego M. Torres	n/a	n/a	n/a
7	Igor Peña	n/a	n/a	n/a
8	Víctor A. Gómez	n/a	n/a	n/a
9	William Velasco	n/a	n/a	n/a
10	Henry Martinez	n/a	n/a	n/a
11	Yuli Pérez	n/a	n/a	n/a
12	Yute Cespedes	n/a	n/a	n/a
13	Diana Alarcón	n/a	n/a	n/a
14	Wilson Velasco	n/a	n/a	n/a
15	Luz Angela Agudelo	n/a	n/a	n/a
16	Natalia Bolivar Correa	n/a	n/a	n/a
17	Edimer Esneyder Franco Martínez	n/a	n/a	n/a
18	Sandra Merchán	n/a	n/a	n/a
19	Inés Mendez	n/a	n/a	n/a
20	Maria Fernanda Peña			X
21	Manuel Acevedo M.			X
22	Daniela Barrera			X
23	Anggie Marcela Garzón		X	
24	Fredy L. Mora			X
25	Carlos Vega	n/a	n/a	n/a
26	Felipe villegas M	n/a	n/a	n/a
27	Lucia Arevalo			
28	Edilberto Figueroa	n/a	n/a	n/a
29	Wilson Arévalo Sánchez			
30	Natalia delgado			
31	Mónica López			X
32	Johanna Poveda			X
33	Laura López			X
34	Laura Lozano R.			X
35	Diana Salinas			X

n/a: Por no ser usuarios del sistema

5. ¿Considera que la normatividad de descongestión, ha mejorado la calidad del servicio?

Encuestado			
Nº	Nombre	SI	NO
1	Cristian Felipe Orjuela S.		X
2	Carmenza Niño		X
3	Marisol Mayorga		X
4	Edgar Fernando Chaparro		X
5	Laura Jamala		X
6	Diego M. Torres	X	
7	Igor Peña		X
8	Víctor A. Gómez		X
9	William Velasco		X
10	Henry Martinez		X
11	Yuli Pérez		X
12	Yute Cespedes		X
13	Diana Alarcón	X	
14	Wilson Velasco		X
15	Luz Angela Agudelo		X
16	Natalia Bolivar Correa		X
17	Edimer Esneyder Franco Martí		X
18	Sandra Merchán		X
19	Inés Mendez		X
20	Maria Fernanda Peña	n/a	n/a
21	Manuel Acevedo M.	n/a	n/a
22	Daniela Barrera	n/a	n/a
23	Anggie Marcela Garzón	n/a	n/a
24	Fredy L. Mora	n/a	n/a
25	Carlos Vega		X
26	Felipe villegas M		X
27	Lucia Arevalo	n/a	n/a
28	Edilberto Figueroa		X
29	Wilson Arévalo Sánchez	n/a	n/a
30	Natalia delgado	n/a	n/a
31	Mónica López	n/a	n/a
32	Johanna Poveda	n/a	n/a
33	Laura López	n/a	n/a
34	Laura Lozano R.	n/a	n/a
35	Diana Salinas	n/a	n/a

n/a: Por no ser usuarios y desconocer ley descongestión judicial

Anexo C:  
Tabulación encuestas por usuario del sistema judicial:

Usuario directo del sistema judicial:

Encuestado		1. ¿Es usted usuario del sistema judicial, específicamente en los juzgados civiles?		2. ¿En que calidad de usuario?				3. Califique el nivel de satisfacción, que le brindan en los despachos judiciales:						5. ¿Considera que la normatividad de descongestión, ha mejorado la calidad del servicio?	
Nº	Nombre	SI	NO	Activa	Pasiva	Prestador de servicio	Auxiliar de justicia adscrito al csj.	atención y/o servicio al cliente	Presentación del juzgado	Presentación del personal	Amabilidad del personal	Efectividad del sistema de consulta	Tiempos de respuesta	SI	NO
1	Cristian Felipe Orjuela S.	X		X				Insatisfecho	Muy insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho		X
2	Carmenza Niño	X		X				Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho		X
3	Marisol Mayorga	X			X			satisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	satisfecho	satisfecho		X
4	Edgar Fernando Chaparro	X			X			satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	satisfecho	insatisfecho		X
5	Laura Jamala	X			X			Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho		X
6	Diego M. Torres	X		X				Muy insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho	Muy insatisfecho	satisfecho	insatisfecho	X	
7	Igor Peña	X			X			satisfecho	Insatisfecho	satisfecho	Insatisfecho	satisfecho	Insatisfecho		X
8	Victor A. Gómez	X		X				Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	satisfecho	satisfecho		X
9	William Velasco	X		X				Insatisfecho	satisfecho	satisfecho	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho		X
10	Henry Martinez	X				X		satisfecho	satisfecho	satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho		X
11	Yuli Pérez	X		X				Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho		X
12	Yute Cespedes	X		X				insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho		X
13	Diana Alarcón	X		X				Muy insatisfecho	insatisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho	X	
14	Wilson Velasco	X		X				insatisfecho	satisfecho	satisfecho	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho		X
15	Luz Angela Agudelo	X		X				insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho		X
16	Natalia Bolivar Correa	X			X			Muy insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho	Muy insatisfecho		X
17	Edimer Esneyder Franco Martínez	X		X				insatisfecho	satisfecho	insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	insatisfecho		X
18	Sandra Merchán	X			X			insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	insatisfecho	insatisfecho	Muy insatisfecho		X
19	Inés Mendez	X		X				insatisfecho	satisfecho	Satisfecho	insatisfecho	insatisfecho	Muy insatisfecho		X
25	Carlos Vega	X		X				insatisfecho	insatisfecho	Satisfecho	satisfecho	insatisfecho	insatisfecho		X
26	Felipe villegas M	X		X				insatisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	insatisfecho	insatisfecho		X
28	Edilberto Figueroa	X					X	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho	insatisfecho	Muy insatisfecho	insatisfecho		X

No usuario directo del sistema judicial:

Encuestado:		1. ¿Es usted usuario del sistema judicial, específicamente en los juzgados civiles?		4. ¿Qué percepción tiene, por comentarios y/o noticias de la calidad y el servicio que prestan los despachos judiciales?				
Nº	Nombre	SI	NO	excelente servicio	Servicio satisfactorio	Servicio deficiente	servicio pésimo	No tiene ninguna percepción
20	Maria Fernanda Peña		X			X		
21	Manuel Acevedo M.		X			X		
22	Daniela Barrera		X			X		
23	Anggie Marcela Garzón		X		X			
24	Fredy L. Mora		X			X		
27	Lucia Arevalo		X				X	
29	Wilson Arévalo Sánchez		X				X	
30	Natalia delgado		X				X	
31	Mónica López		X			X		
32	Johanna Poveda		X			X		
33	Laura López		X			X		
34	Laura Lozano R.		X			X		
35	Diana Salinas		X			X		

Anexo D:  
Encuestas realizadas a las partes vinculantes como gestores en el ciclo de cobro jurídico

Respecto a los Juzgados Civiles, a la Pregunta:	E #1		Clasificación respuesta	E #2		Clasificación respuesta	E #3		Clasificación respuesta	Clasificación general respuesta
	Puntal	Observación		Puntal	Observación		Puntal	Observación		
¿Considera qué el servicio al cliente ofrecido es eficiente?	No	La atención es pésima muy pocas veces hay personal disponible para colaborar, la actitud del personal es bastante negativa y displicente.	1	Regular	Es complicada, en algunos juzgados son atentos, pero no es la mayoría	2	No	La gente regularmente se queja, pero es que cada cual está dedicado a lo suyo y es difícil satisfacer a todo el mundo	1	1-2
¿Los recursos físicos y humanos con los que disponen, son optimos?	No estoy seguro	Aparentemente, es bastante el trabajo que reciben a diario, sin embargo, considero que falta eficiencia en su labor, pues no son organizados y con las ausencias prolongadas por cierres judiciales (vacaciones y paros), se complica la situación.	2	No	Se vé que siempre están llenos de trabajo, creo que no son suficientes	1	No	No, las instalaciones son viejas en su mayoría, no siempre los puestos de trabajo son cómodos	1	1-2
¿Cómo es la tecnología en términos de utilidad?	Poco util	Aunque, está diseñada como elemento de consulta, para evitar desplazarse a los despachos, no todos los juzgados hacen actualizaciones en terminos, no suben las imágenes y no son precisos en sus anotaciones.	2	Mala	No siempre, se ubican expedientes en el sistema por lo tanto toca remitirse a libros, en cuanto a la actualización de las acciones es muy básica	2	Buena	Nos ha servido para descongestionar, somos concientes que se debe mejorar la alimentación del sistema, pero como ya mencioné no hay tiempo para todo, aunque hay varios juzgados que mantienen una alimentación optima del sistema, incluso escanean las piezas procesales	3	2-3
¿Se da respuesta dentro de los términos legales en los avances de las etapas procesales?	No	Nunca, lo que debería tardar dos meses puede durar un año o años, sin temor a exagerar	1	No	El resuelve de las actuaciones es demorado para la mayoría de los casos, en ocasiones hasta extravían los documentos radicados y toca ayudar a buscar si se quiere que le resuelvan lo solicitado.	1	No	Los términos establecidos no son concordantes con las labores que nos son asignadas	1	1
¿Existe carga laboral excesiva?	No estoy seguro	Como lo mencioné con anterioridad, aparentemente si existe bastante carga laboral, no obstante, lo excesivo o no, no es fácil de deducir, pues si es cierto, para cosas tan simples como un desarchive, es necesario darle algo "especial" a la persona a cargo para que ejecute la labor, de lo contrario no tendrán tiempo para hacerla.	2	Si	Siempre se les ve con gran cantidad de documentos y la verdad pocos con evolución por eso crece y crece lo represado.	1	Si	Los repartos diarios son bastante grandes, el día a día es mayor a lo que se puede resolver	1	1-2
¿Es verdad, que existen dádivas o pagos especiales para lograr obtener avances en procesos?	Si		1	Si	Si se quiere que evoluciones un proceso (dentro de los términos legales) es necesario ayudar a quién colabora en la mayoría de casos.	1	Si	Es cierto, lo que pasa es que con tantas cosas por hacer es complicado cumplir con todo, así, el que le pide a uno un favor, especial pues se le ayuda. ¿Y por qué reciben dinero no autorizado?, ¿no es ilegal?, si claro, no se debería hacer, lo que pasa es que los salarios son muy bajos y por bajos entiendase que las diferencias salariales al interior de la rama judiciales son muy grandes.	1	1

**Clasificación de respuesta:**

Positiva	4
Negativa	1
Intermedia con tendencia positiva	3
Intermedia con tendencia negativa	2

Anexo E: (juzgado circuito)  
 Efectividad ingreso y egresos de procesos, comprimido por Distrito:  
 Fuente: UDAE-SIERJU

Juzgados Civiles del Circuito:



**Consejo Superior de la Judicatura**  
**Sala Administrativa**  
**Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico**

**ESTADÍSTICAS DE MOVIMIENTO DE PROCESOS TERCER TRIMESTRE DE 2014 - JULIO A SEPTIEMBRE**

**JURISDICCIÓN: ORDINARIA**

**ESPECIALIDAD: CIVIL**

**COMPETENCIA: JUZGADOS CIRCUITO**

**DESAGREGADO DESPACHO A DESPACHO**

Es importante señalar que cuando se presentan cifras estadísticas consolidadas a nivel de jurisdicción, especialidad u otra agregación en algunas de las publicaciones, con el fin de suministrar información sobre el ingreso y egreso efectivo de la Rama Judicial y para no contabilizar de manera duplicada la entrada y salida del mismo proceso, se realizan los siguientes cálculos: al ingreso efectivo se le restan los ingresos por: i) descongestión, ii) por artículo 9 de la Ley 1395 de 2010, iii) por pérdida de competencia, iv) por cambio de radicación, v) por reingresos por nulidad y vi) por renovación de actuaciones.

Distrito	Meses Reportados	Ingresos Efectivos	Egresos Efectivos	Total Inventario Final	Promedio Ingresos Efectivos Mensuales		Promedio Egresos Efectivos Mensuales		% IEP Efectivo
					Procesos	Tutela	Procesos	Tutela	
Total Antioquia	3	3.193	2.731	3.587	400	641	263	627	85,5%
Total Arauca	3	68	103	59	18	4	29	5	151,5%
Total Arch. San Andrés	3	122	116	316	27	12	26	11	95,1%
Total Armenia	3	539	386	1.133	94	82	43	83	71,6%
Total Barranquilla	3	1.446	1.235	7.222	288	220	221	228	85,4%
Total Bogotá	3	8.631	7.025	19.016	1.375	1.559	857	1.548	81,4%
Total Bucaramanga	3	1.955	1.759	5.625	304	333	262	311	90,0%
Total Buga	3	1.622	1.449	2.579	236	293	193	279	89,3%
Total Cali	3	1.262	1.362	4.049	200	229	249	205	107,9%
Total Cartagena	3	599	497	3.171	121	75	89	73	83,0%
Total Cúcuta	3	1.487	1.212	1.215	277	208	227	168	81,5%
Total Cundinamarca	3	2.068	1.227	5.917	508	167	244	156	59,3%
Total Florencia	3	640	466	281	81	128	21	131	72,8%
Total Ibagué	3	2.074	1.808	3.897	358	318	289	300	87,2%
Total Manizales	3	1.774	1.653	1.572	301	278	273	266	93,2%
Total Medellín	3	7.493	6.403	7.727	1.186	1.339	907	1.250	85,5%
Total Mocoa	3	717	733	276	109	125	110	129	102,2%
Total Montería	3	825	737	2.455	176	106	182	92	89,3%
Total Neiva	3	965	868	2.371	179	136	140	144	89,9%
Total Pamplona	3	122	87	183	33	7	21	7	71,3%
Total Pasto	3	659	627	1.378	133	82	125	80	95,1%
Total Pereira	3	885	712	2.010	124	165	97	135	80,5%
Total Popayán	3	758	675	1.020	173	96	147	90	89,1%
Total Quibdó	3	179	278	1.636	44	14	80	10	155,3%
Total Riohacha	3	134	108	189	28	16	21	15	80,6%
Total San Gil	3	277	242	990	65	25	54	24	87,4%
Total Santa Marta	3	422	326	1.046	81	64	53	59	77,3%
Total Sincelejo	3	385	395	1.475	70	55	75	54	102,6%
Total Sta. Rosa de Viterbo	3	289	213	1.233	69	25	47	23	73,7%
Total Tunja	3	481	311	1.543	111	46	61	40	64,7%
Total Valledupar	3	1.069	1.540	2.253	173	176	348	154	144,1%
Total Villavicencio	3	1.432	1.544	3.161	192	275	239	264	107,8%
Total Yopal	3	109	99	414	27	8	24	8	90,8%
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>44.681</b>	<b>38.927</b>	<b>90.999</b>	<b>7.559</b>	<b>7.308</b>	<b>6.019</b>	<b>6.973</b>	<b>87,1%</b>

Anexo E: (juzgado municipales)

Efectividad ingreso y egresos de procesos, comprimido por Distrito:

Fuente: UDAE-SIERJU

Juzgados Civiles Municipales:



**Consejo Superior de la Judicatura**  
**Sala Administrativa**  
**Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico**

#### ESTADÍSTICAS DE MOVIMIENTO DE PROCESOS TERCER TRIMESTRE DE 2014 - JULIO A SEPTIEMBRE

JURISDICCIÓN: ORDINARIA

ESPECIALIDAD: CIVIL

COMPETENCIA: JUZGADOS MUNICIPALES

DESAGREGADO DESPACHO A DESPACHO

Es importante señalar que cuando se presentan cifras estadísticas consolidadas a nivel de jurisdicción, especialidad u otra agregación en algunas de las publicaciones, con el fin de suministrar información sobre el ingreso y egreso efectivo de la Rama Judicial y para no contabilizar de manera duplicada la entrada y salida del mismo proceso, se realizan los siguientes cálculos: al ingreso efectivo se le restan los ingresos por: i) descongestión, ii) por artículo 9 de la Ley 1395 de 2010, iii) por pérdida de competencia, iv) por cambio de radicación, v) por reingresos por nulidad y vi) por renovación de actuaciones.

Distrito	Meses Reportados	Ingresos Efectivos	Egresos Efectivos	Total Inventario Final	Promedio Ingresos Efectivos Mensuales		Promedio Egresos Efectivos Mensuales		% IEP Efectivo
					Procesos	Tutela	Procesos	Tutela	
Total Antioquia	3	373	505	595	88	33	132	33	135,4%
Total Armenia	3	1.838	1.186	3.590	451	149	244	143	64,5%
Total Barranquilla	3	6.174	4.440	21.091	1.730	511	1.055	407	71,9%
Total Bogotá	3	19.145	15.972	73.185	5.133	1.114	4.162	1.055	83,4%
Total Bucaramanga	3	7.611	5.834	32.644	2.091	391	1.518	385	76,7%
Total Buga	3	2.821	3.497	13.025	679	241	912	228	124,0%
Total Cali	3	7.412	4.617	18.187	1.877	580	974	560	62,3%
Total Cartagena	3	2.029	1.588	10.074	518	143	384	134	78,3%
Total Cúcuta	3	3.013	2.172	3.345	724	269	455	260	72,1%
Total Cundinamarca	3	3.456	2.224	7.839	961	166	570	156	64,4%
Total Florencia	3	741	468	1.652	190	52	118	35	63,2%
Total Ibagué	3	3.017	2.446	6.203	787	197	599	199	81,1%
Total Manizales	3	2.392	2.096	2.309	558	222	470	214	87,6%
Total Medellín	3	16.521	10.647	22.265	4.920	479	3.041	453	64,4%
Total Mocoa	3	123	76	159	37	4	22	3	61,8%
Total Montería	3	673	573	692	113	107	85	102	85,1%
Total Neiva	3	3.651	2.177	9.419	1.031	186	552	171	59,6%
Total Pamplona	3	182	252	563	53	6	78	5	138,5%
Total Pasto	3	1.824	1.355	5.406	528	67	381	61	74,3%
Total Pereira	3	3.464	2.471	4.766	827	303	517	289	71,3%
Total Popayán	3	4.144	698	6.132	1.369	82	160	73	16,8%
Total Quibdó	3	334	518	995	99	10	161	8	155,1%
Total Riohacha	3	286	204	1.094	78	15	54	12	71,3%
Total Santa Marta	3	1.345	1.139	5.554	319	120	252	120	84,7%
Total Sincelejo	3	1.056	1.118	2.521	259	86	283	82	105,9%
Total Sta. Rosa de Viterbo	3	401	160	645	121	10	44	8	39,9%
Total Tunja	3	1.041	793	2.446	305	34	224	34	76,2%
Total Valledupar	3	2.121	1.483	4.192	467	267	299	209	69,9%
Total Villavicencio	3	1.288	1.100	2.355	230	190	188	171	85,4%
Total Yopal	3	716	207	1.057	218	16	51	17	28,9%
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>99.192</b>	<b>72.016</b>	<b>264.000</b>	<b>26.760</b>	<b>6.048</b>	<b>17.982</b>	<b>5.625</b>	<b>72,6%</b>

Cobertura: 73%

Corte: Octubre 15 de 2014

Periodo: Julio a Septiembre de 2014

Fuente: UDAE-SIERJU



## BIBLIOGRAFIA:

- American Economic Association. (Septiembre de 2012). Obtenido de American Economic Association: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>
- Biblioteca Luis Ángel Arango. (Febrero de 2015). *Sección política*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/ramajudicial.htm>
- Blanco, H. F. (1994). *Comentarios al decreto de de* (Congreso de la República, 1970)*scongestión judicial*. Bogotá D.C.: Dupre editores.
- Blanco, H. F. (2010). *Ley 1395 de 2010, y sus reformas al código de procedimiento civil: análisis comparativo*. Bogotá: Dupre editores.
- Congreso de la República. (1996). Estatutaria de la administración y la justicia. *Ley 270*. Colombia.
- Congreso de la República. (08 de 01 de 2003). *Ley 794. Se modifica el código de procedieinto civil, se regula el proceso ejecutivo y se dictan otras disposiciones*.
- Congreso de la República, diario oficial N° 47768 pag. 32. (12 de 07 de 2010). *Ley 1395. Por la cual se adptan medidas en materia de descongestión judicial*. Colombia.
- Consejo superior de la judicatura, Sala Administrativa. (24 de 09 de 2014). Acuerdo 10231. *Por el cual se adopta la carta de trato digno al usuario de los despachos judiciales de la Rama Judicial*. Colombia.
- Diario la ley. (s.f.). *Dialnet*. Obtenido de ISSN 1989-6913, N° 6971, 2008: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2654865>
- El tiempo. (Enero de 2015). *Sección justicia*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/politica/justicia/reunion-de-asonal-y-judicatura-para-levantarparo-judicial-es-desautorizada-por-el-gobierno-/15094915>
- El tiempo. (2014 de noviembre). *Sección Justicia y Nación*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/politica/justicia/paro-judicial-en-colombia-causas-yefectos/14822056>
- Fogafin. (marzo de 2012). *Crisis financieras sistémicas en Colombia y contraste con el escenario actual*. Obtenido de <https://www.fogafin.gov.co/default/imagenes/file/Informacion%20al%20Ciudadano/Publicaciones/Crisis%20financieras%20sistemicas%20en%20Colombia%20y%20Contraste%20con%20el%20escenario%20actual.pdf>
- Instituto Nacional de Calidad de Uruguay. (26 de junio de 2009). *Inacal*. Obtenido de [http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_TRIBUNALES.pdf](http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/GESTION_DE_CALIDAD_TRIBUNALES.pdf)

José Eduardo Rodríguez Martínez, Universidad Autónoma de Colombia. (2012). *De crisis en crisis: limitaciones de cambio a la justicia en Colombia*. Bogotá.

Juran, J. y. (1999). *On Planning for Quality*. Obtenido de USA.

Marta Fernández Barcala. (2010). *Dialnet*. Obtenido de Universidad de Oviedo: El empleado como protagonista de los servicios prestados por la empresa

Ministerio de Justicia. (2014 de diciembre). *Plan estratégico 2011-2014*. Obtenido de <http://www.minjusticia.gov.co/Ministerio/PlaneaciónGestiónyControl/PolíticasPlanesyLineasEstrategicas.aspx>

Rama judicial. (Mayo de 2012). *Tecnologías de información y comunicaciones TIC para la justicia*. Obtenido de:

<http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ramajudicial.gov.co%2Fdocuments%2F10228%2F1468180%2F2011%2BCAP%25C3%258DTULO%2B5-TECNOLOG%25C3%258DAS%2BDE%2BLA%2BINFORMACI%25C3%2593N%2BY%2BLAS%2BCOMUNIC>

Rama Judicial. (Octubre de 2014). *Página de la Rama judicial*. Obtenido de <http://www.ramajudicial.gov.co/web/estadisticas-judiciales/informes-sinej> (Congreso de la República, 1996)

Rama Judicial. (Abril de 2015). *Boletines estadísticos*. Obtenido de <http://www.ramajudicial.gov.co/web/publicaciones/boletines-estadisticos>

Rama Judicial. (Abril de 2015). *Página Rama Judicial*. Obtenido de <http://www.ramajudicial.gov.co/portal/sobre-la-rama/informacion-general/organigrama>

Revista Semana. (Abril de 2014). *¿Colombia necesita una reforma a la Justicia?* Obtenido de <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-necesita-una-reforma-la-justicia/3839963>

Martínez, J. C. (2011). *La nueva ley de descongestión judiciales y la jurisdicción contenciosa administrativa*. Bogotá D.C.: Dike.

Martínez, J. C. (2011). *La nueva ley de descongestión judiciales y la jurisdicción contenciosa administrativa*. Bogotá D.C.: Dike.

Ministerio de Justicia y del derecho-Escuela judicial Rodrigo Lara Bonilla. (1993). *Manual sobre descongestión de despachos judiciales*. Bogotá D.C.: Series, Colección Horacio Montoya Gil.

Ministerio de Justicia- Escuela judicial Rodrigo Lara Bonilla. (1991). *Normas sobre descongestión de despachos judiciales*. Bogotá D.C.

Revista general de información y documentación, AA Coello. (1999). *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de Volumen 9 N°2: [revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/download/.../10596](http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/download/.../10596)

Revista Venezolana de Gerencia. (Septiembre de 2009). *Scielo*. Obtenido de Maracaibo: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000300009&script=sci_arttext)

Scientia Et Technica. (diciembre de 2006). *Redalyc*. Obtenido de Enfoque estratégico del servicio al cliente: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652051>

Sierra, J. E. (1994). *Los términos procesales en el derecho*. Bogotá: Librería doctrina y ley.

Sistema Nacional de Bibliotecas Judiciales. (Enero de 2015). *Rama judicial*. Obtenido de <http://sidn.ramajudicial.gov.co/>

Vargas, M. (marzo de 2015). *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/adios-justicia-adios-mauricio-vargascolumnistas-el-tiempo/15357780>

Villalba, N. (julio de 2014). *Consejo Privado de Competitividad*. Obtenido de <http://www.compite.com.co/site/2014/07/16/el-sistema-judicial-colombiano-se-rezagafrente-al-de-bolivia-y-ecuador/>